

法政大学学術機関リポジトリ

HOSEI UNIVERSITY REPOSITORY

<書評>河村哲二編 『グローバル経済下のアメリカ日系工場』

著者	藤原 貞雄
出版者	法政大学経済学部学会
雑誌名	経済志林
巻	75
号	2
ページ	193-199
発行年	2007-10-15
URL	http://hdl.handle.net/10114/1614

【書 評】

河村哲二 編

『グローバル経済下のアメリカ日系工場』

藤 原 貞 雄

1 はじめに—HBモデル分析

海外現地工場の観察というフィールド活動には、資金、現地企業の協力というまでもなく、観察の手法論と分析ツールが不可欠である。どれ一つ欠けてもことは成らない。安保哲夫氏を中心とした編者たちのグループが「ハイブリッド・モデル」分析（以下、HBモデル分析という）を編み出し、錬磨を重ねて20年がたつ。HBモデル分析は、当初は「適用・適応」モデルと呼んだように、方法論的には単純で、ツールも簡単である。なにごともしようであるように、単純簡単なことほど奥が深い。暗黙知も多く含まれ、他面きわめて個性的である。それがHBモデル分析を国内で支持者を広げえなかった理由かもしれない。しかしHBモデル分析によって日系工場を観る目線が定まったのは評者に限らないと思う。本書は最良の成果というだけでなく、内省に満ちた成果でもある。

2 本書の構成

本書は、第Ⅰ部「北米日系工場をめぐる経済・経営環境と企業戦略」、第Ⅱ部「北米日系ハイブリッド工場の分析—実態調査の結果から—」、第Ⅲ部

「ケース分析」から構成される本文381頁、文献ガイド・索引18頁を含む総頁403頁の浩瀚な編著である。しかし編書にありがちな論文の寄せ集めの難をよく逃れて、分析課題に著者達が心を合わせて肉迫する体系的な内容になっており、2000年代初頭の北米日系工場を対象とした第一級の分析書になっている。

以下その構成を要約する。次のようである。

(1) 数多くの海外日系企業研究があるなかで、本書が個性と独特の強みを輝かせているのは、HBモデル分析とそのツール—6グループ23項目評価表、4側面評価表などを頑固に貫徹しているからである。序章「アメリカにおける日・米生産システムの現状と変遷—「ハイブリッド・モデル」分析の意味—」（河村哲二）は、いわば先行研究—編者たちの先行書を含め—分析をおこない、HBモデル分析が現実と遊離した分析方法ではなく正統な方法だと主張している。いうのは、著者達は日本企業の基本戦略が日本型経営・生産システムを現地適用することにある（16頁）と認識しているからであり、そうあるべきだと判断しているからである。

(2) 第I部は、HBモデル分析の外殻構築を担当しているといえよう。HBモデル分析は、基本的に工場レベルの問題であり、企業経営レベルの問題やさらにその外側の経営環境レベルの問題とは相対的に独立している。とはいえ、後者の問題はどのような経路であれ工場レベルにも反映せざるを得ないから、HBモデル分析に先立って外殻を分析し両者の繋ぎをつくるのが第1部の役割である。ここでは第1章「日本企業の経営システムの特徴と企業戦略—その現状と将来像」（板垣 博）の役割が大きい。先に日本型経営・生産システムの現地適用こそが日本企業の基本戦略と述べたが、現地適用すべき日本の経営システムに対する再評価と展望を行う必要があるからである。1980年代にはあれほど賞讃された日本企業が1990年代に長期にわたって低迷呻吟せざるを得なかったことから、日本の経営システムに対する澎湃とした批判が巻き起こり、現に部分的なシステム修正も行われたからである。これを見過ごせば本書のHBモデル分析の立脚点が崩れ去

る。したがって板垣は、日本の経営システムの根幹にたいする批判—マイケル・ポーターを代表とするような—とシステム修正を3点に絞ってとりあげている。事業分野の選択と集中という経営姿勢が常に必ずしも正しいとはいえない、長期雇用慣行に劇的な変化が起こるとは考えにくい、成果主義賃金は日本企業の問題解決能力とは根本的に相反するとし、日本の企業システムの安易な短期的視野からの批判と修正が外国企業に対する優位を低下させるおそれを指摘している。

これに対して第2章以下は北米現地の市場・産業・企業分析である。第2章「北米とアジアをめぐる日系企業の投資戦略」(涂照彦)は、グローバル産業本位主義(Jonathan Crystal)に傾斜した日系自動車メーカーの米国での将来に不安を投げかけている。第3章「北米日系企業の経営戦略—自動車組立産業を中心に」(折橋伸哉)は、北米に展開している日系自動車メーカー9社がその経営資源や経営能力、国際連携契約による掣肘などから多様性に満ちた戦略展開の段階に達しているとしている。第4章「北米における自動車産業の状況」(公文 溥)は、1990年以後の米国市場の飛躍的な規模拡大と競争的市場への衣替え、それに対応したビッグスリーの組織改革、労使協議におけるUAWの譲歩、なお残り続ける日米自動車メーカー間の生産性・価格・品質格差を要約している。第5章「自動車・電機電子産業とメキシコのマキラドーラ—マキラ型発展戦略の限界」(芹田浩司)は、在米生産に欠かせないメキシコのマキラドーラの発展と生産基地中国の登場によるその役割低下を分析している。

(3) 第Ⅱ部が本書の中核であり、白眉の部分である。第1章「北米調査結果の全体像—1989年北米調査および欧州・東アジアとの比較：統計的検証」(錢佑錫・板垣 博)は、合計37工場全体の異時点・異地域間の比較分析および統計的検証を行っている。第2章「自動車産業—ハイブリッド工場の産業別分析(1)」(山崎克雄)は、自動車組立11工場と部品15工場を対象とした。第3章「電機産業—ハイブリッド工場の産業別分析(2)」(板垣 博)は、電機9工場(組立4工場、その他5工場)を抜き出して分析し

ている。その内容については次項で別に取り上げよう。

(4) 多様性に満ちた、それほど多くはない工場を集計して5点満点で評価するHBモデル分析では、工場名が秘匿され、個々の工場の個性は当然消し去られ、ヴィヴィッドな理解が妨げられるという難は避けがたい。それを補うのが第Ⅲ部のケース分析である。

ここでは8つのケースが取り上げられている。もっともすべてがHBモデル分析に直接に繋がった内容になっているとはいえないが、それでもケース分析は巧妙に配置され、HBモデル分析に生々しい息吹を与えている。注意すべきは、すべてが日系工場—[トヨタ・インディアナ工場]（上山邦夫）、[ホンダのカナダおよびメキシコ工場]（公文 博）、[東芝の北米事業展開]（安保哲夫）、[Hansen Corporaiton]（苑志佳）—ではないことである。日本の生産システムを学習し、自らの手で「リーン工場」運営を行っている米系工場—[GMランシング工場]（河村哲次）、[メキシコのフォード・エルモシーリョ工場]（ホルヘ・カリージョ、ヨランダ・モンティエル）—やマキラドーラを利用し尽くした[デルファイ（メキシコ）]（ホルヘ・カリージョ）、急激に成長した[三星電子]（曹斗燮）が取り上げられている。

3 HBモデル分析の結果

第Ⅱ部調査結果は、数値の背景解釈を含めて終章[まとめと展望—今回調査結果分析に現れた北米ハイブリッド・パターンの特徴と残された課題]（河村哲次）でまとめられている。焦点は、1990年代における日系工場の変化の確認とその意味づけである。1989年調査の平均値と今回調査の平均値との差に統計学上の有意性がみとめられかどうか検定（ウイルコクソンの順位和検定）されている。23項目中12項目で有意差が検定されたが、有意差の有無については著者たちはこだわっていないようである。現場で見たこと、聞いたこと、話したことの方を重視したに違いない。

(1) 北米日系工場の日本型経営・生産システムの「適用度」総合評価は3.2で、1989年の調査結果と変わらないだけでなく、東南アジア、大陸ヨーロッパの数値とも「あまり変わらない」。

(2) 「適用度」総合評価は10年あまり変わらない結果になっているが、内容は大きく変わっている。「ヒト」（経営管理面の人的要素）と「モノ」（設備や部品など生産システムの物的要素）の両面で現地化が進んだ（「適用度」が低下した）反面、「方式」（システムの管理運営面）では日本からの現地移転が進んだ（「適用度」が上昇した）。その結果「一見すると、アメリカにおける日本型システムの現地移転は順調に伸展し、[理想的]な方向に向かっているといえそうである」（364頁）。

(3) 現地化が進んだのは、派遣日本人比率の低下、現地権限の強化、現地調達率の上昇といった要因による。ただし生産設備・生産ラインは依然として日本依存の度合いが高く、適用度は高いままである。

(4) 工場の作業組織とその管理運営面では適用度は上昇しているが、それは「一見して」と留保を必要とする内容である。つまり評点の上昇は、日本方式のシステム移転とは言い切れない側面を伴っている。

(5) そのため日本の生産システムの「実質的機能がむしろ弛緩しているという事態が、かなり幅広く観察された」（366頁）。アメリカの伝統的な労使慣行やワークルールの制約の少ない場面（「品質管理」、「教育訓練」など）では適用度は上昇しても、制約の大きい「昇進」、「賃金体系」では上昇せず、「ジョブ・ローテーション」では短時間の職務交代による作業負担の公平化をめざす「エルゴノミックス（人間工学）」に換骨奪胎されている。

4 おわりに一本書の結論と評価

「日本型経営・生産システムは、変貌する世界経済のなかで、依然として日本製造企業の強みの基盤である」（はじめに）という編者たちの認識から

すれば、「一見すると」の背後で進行したシステム移転変質のメカニズムを捉え、対応策を提起することが本書の究極の課題に應えることであろう。またそのためのHBモデル分析の方法とツールの精緻化を図ることもそうであろう。

評者なりの本書の重要な結論は次の点である。日本型生産システムの修正的適用であるはずのもの（「修正日本型」ハイブリッド）が、実際にはアメリカ現地の社会的文脈の中では、「修正アメリカ型」ハイブリッドに傾斜し、このため工場のワーカー1人1人に継続的改善と問題解決活動、およびそうした活動への意欲とコミットメントを与える日本型システムの基本ロジック（能力構築システム）が定着していない（編者は日系工場の全てがそうだと言い切っているわけではない。375頁等）。その理由は1990年代の時代的背景にある。つまりアメリカ自動車市場が長期に拡大したために、日系工場責任者が量産拡大に走り、基本ロジック定着に厳格にこだわる必要がなかった（編者は「余裕」がなかったと表現している）。もう一点は、対照的に日本本国では平成不況で企業経営が長期低迷し、日本的経営に対する批判が渦巻いたことから、そのモデルとして日系工場を運営することに「動揺」が生じたからである（375頁）。ただしその証拠は示されていない。はなはだ興味深い論点だが、証拠立てるのも難しそうである。ヒアリングで掬い取った現地責任者の本音かもしれない。評者も編者の類推に同意する。

対応策として具体的には、ワーカー1人1人の「能力構築」を進めるシステムの定着のために現地人材を育成することが必要であり、そのためには、結局キーパースンの派遣が不可欠であるとしている。この点も同意する。本書は、2000年から2001年にかけての大規模な調査をもとに2005年4月に刊行されている。その後の事態は編者達の指摘を超えたものかも知れない。トヨタ自動車を例にとれば、元町工場を世界研修センターに衣替えした。それはキーパースン派遣によるシステム定着を超えたグローバル人材育成システムの構築が喫緊の課題であることを日本のメーカーが認識し

ていることを示している。

本書の学術的意義はきわめて高い。いわば「現場・現物・現実」を研究という場で実践した成果であろう。HBモデル分析という方法の長所を利用し尽くす一方でこの方法とツールの短所もよく認識されており、短所もよく補われている。こうした三現主義学術こそが日本の社会科学の位置を高める源となるのではあるまいか。

唯一、違和感を覚え続けたのは、一方で工場を対象としながら、他方で一貫して使用されている「日本型経営・生産システム」の「日本型経営システム」が何をさすのか、「日本型生産システム」とどう関係するかははっきりと説明されていないことである。もっといえば一体であることがア prioriに前提されていることである。企業レベルの競争において戦略車種の選定や需要動向の見間違い次第では、日系工場が、たとえライバルより高い競争力を誇っても、能力構築システムを備えても、回復不能な事態に直面することは経験的に明らかである。そうだとすれば、両者の関係はもっと丁寧に語られる必要があろう。